

직무중심 인사관리(연재)*

9편 : 직무평가 결과 활용 및 사례**

2. 보상에의 활용

직무평가 결과는 성과 평가, 교육훈련, 개발 프로그램 등의 목적을 위해 사용될 수 있지만 주로 임금수준 또는 기본급을 설정하는 기준으로 주로 사용됨. 보상의 설계에서 공정성은 매우 중요한 개념임. 따라서 보상의 격차를 설정하고 판단하는 합리적인 기준을 설정함에 있어 직무평가는 보상의 공정성 확보를 위한 필수적 과정이라 할 수 있음.

직무평가 결과를 보상에 활용하기 위해서는 직무평가 점수값의 분포를 파악하여 임금구간(Pay Band)으로 전환하는 과정이 필요함. 이 과정에서 임금구간의 수를 설정하는 방법, 동일한 임금구간 내에서의 임금 차별화 방법, 그리고 지속적인 임금구간 관리 방안 등을 사례와 함께 제시하였음.

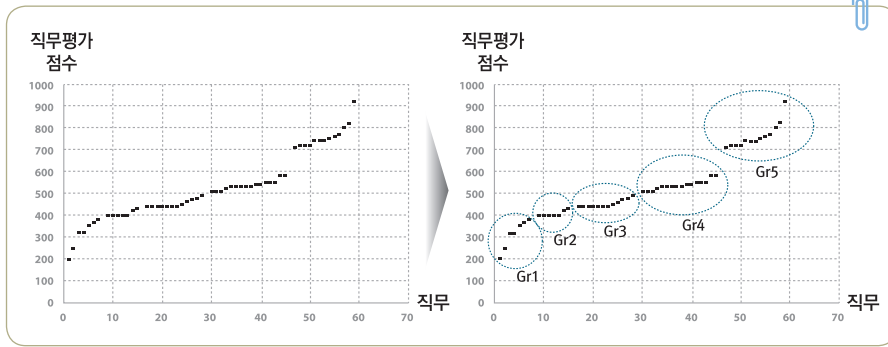
B사 사례

B사는 자동차 부품을 생산하는 180여 명 규모의 제조업 기업임. B사는 사원에서 부장급이 수행 중인 직무 55개에 대해 직무평가를 실시하였음. 결과는 [그림 1]과 같이 600점 이하(42개 직무)와 700점 이상(13개 직무) 사이에 명확한 분절이 나타나고, 그 이하 점수에서는 대체로 연속적인 형태로 나타남을 확인할 수 있음.

* 본 내용은 고용노동부에서 2019년에 발간한 『직무중심 인사관리 따라잡기』 중 「직무중심 인사관리체계 구축」 부분을 그대로 인용한 것으로 인사관리의 기본 원칙을 직무에 두고자 하는 조직을 위하여 연재하는 것임.

** 본 내용은 임금정보브리프 2021년 제9호(통권 제66호)에 이어지는 것임.

[그림 1] B사 직무평가 결과 분포도



직무평가 결과를 임금에 적용하기 위해서는 직무가치에 따라 그룹핑을 할 필요가 있음. B사의 경우 임금구간 수를 조직에서 요구되는 수직적 역할의 단계와 현재의 직급체계를 고려하여 <표 1>과 같이 결정하였음.

<표 1> B사 직무평가 점수별 임금구간 연계(Pay-Band Matching)

직무평가 점수	직무 수	직무평가 Group	임금 Band
700점 이상	13	Group5	Band5
500점 이상~700점 미만	16	Group4	Band4
440점 이상~500점 미만	12	Group3	Band3
400점 이상~440점 미만	7	Group2	Band2
400점 미만	7	Group1	Band1

수직적 역할의 단계는 <표 2>의 기준에 의하며, 각 단계별로 별도의 임금구간을 설정하였음(Band1은 고졸 사원에 해당함).

<표 2> B사의 임금구간별 주요 내용

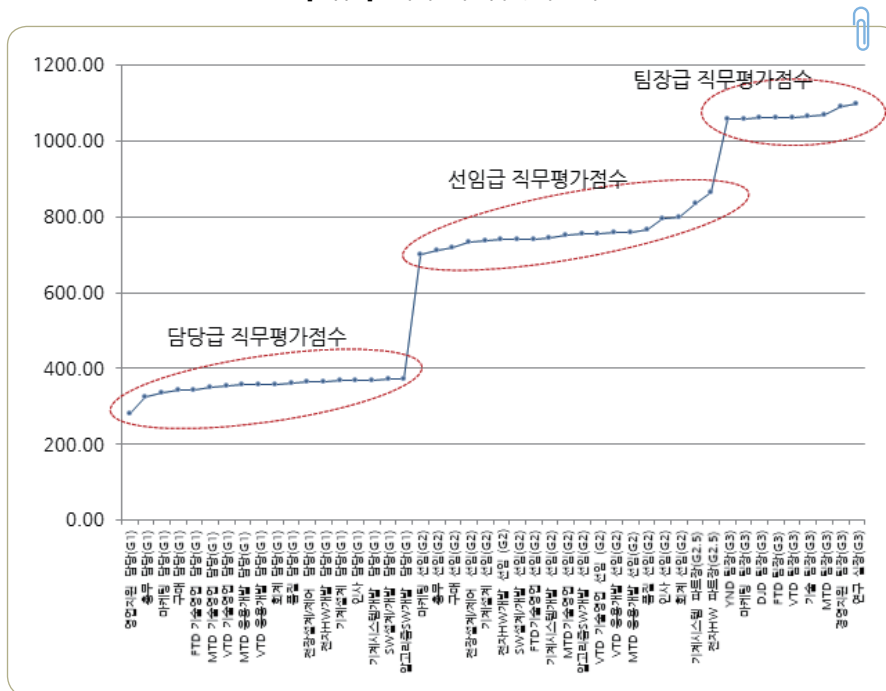
구분	정의	내용	밴드	해당되는 현재의 직급
학습단계 Learning Stage	직무역할과 관련된 기능적 기술 및 지식을 학습하는 단계	<ul style="list-style-type: none"> 직무와 관련된 각종 단위 업무들을 학습함 상급자의 지시나 감독에 의해 업무를 수행함 동료나 상급자의 협력 및 지도에 의해 업무가 종결됨 	Band2	사원(대졸)
적용단계 Apply Stage	학습된 지식을 적용하고 자신의 분야에서 전문화되어 가는 단계	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 성과에 뚜렷하게 공헌하기 시작함 타인의 지도 없이도 독립적인 문제해결 및 의사결정을 시도함 자신의 전문영역에서 전문역량을 가장 왕성하게 축적해나감 	Band3	대리/과장
지도단계 Guarding Stage	전문역량을 완성하고 이를 조직구성원과 공유하며 부하직원을 육성 개발하는 단계	<ul style="list-style-type: none"> 권한이양을 통하여 부하직원을 지도하고 육성함 조직에 대한 이해와 Perspective(관점·균형감)가 심화됨 동료 및 부하직원의 아이디어와 공헌을 이끌어내는 주된 역할을 수행함 	Band4	과장
실현단계 Shaping Stage	직무수행 영역의 전략적 리더십을 가지고 비전을 제시하는 단계	<ul style="list-style-type: none"> 직무수행 영역에서 가장 영향력 있는 의사결정을 내리며 자원배분의 책임을 가짐 전략적 리더십과 비전을 제시함 전문적 지식, 폭넓은 경험과 통찰력을 적용 미래의 지도자를 발굴하며 후원함 	Band5	차장/부장

C사 사례

임금구간 설정 방법과 임금구간 설정 이후 임금과의 연계, 그리고 이 과정에서 발생할 수 있는 이슈들을 C기업 사례를 통해 제시하고자 함. C사는 서울 소재의 영상 측정 장비 및 컨트롤러 등을 제조하는 중 업원 100여 명 규모의 제조업 기업임. C사는 연공 중심에서 직무기반의 인사관리 체계로의 개편을 통해 모든 인사정책을 직무가치와 역할, 업무성과와 연동함으로써 기업의 성과를 창출하기 위한 구성원들의 동기부여 기반을 마련하고자 하였음. 이를 위해 직무분석을 통해 직무를 재분류하고 직무평가 이후 직무가치에 따른 임금설정을 통해 임금의 내부 공정성을 확보하고자 하였음.

C사의 직무평가는 2차례에 걸쳐 이루어졌는데 1차 직무평가에서는 점수법에 의한 직무평가를, 그리고 2차에서는 1차 평가결과를 그룹핑함으로써 직무그룹을 도출하는 과정으로 이루어졌음. 1차 직무평가 결과 [그림 2]와 같이 역할등급에 따라 3개의 등급으로 구분되는 직무가치 분포를 확인할 수 있음. 그러나 같은 등급 내에서도 기능적인 직무에 따라 가치의 차이가 있는 것으로 판단하여 임원급으로 이루어진 조정위원회에서 직무평가를 한 번 더 진행하기로 결정하였고, 동일 역할 내 직무 간의 상대적인 가치를 비교하여 팀장급·선임급·담당급 간 비교 매트릭스를 작성하여 최종 결과를 도출하였음.

[그림 2] C사의 1차 직무평가 결과



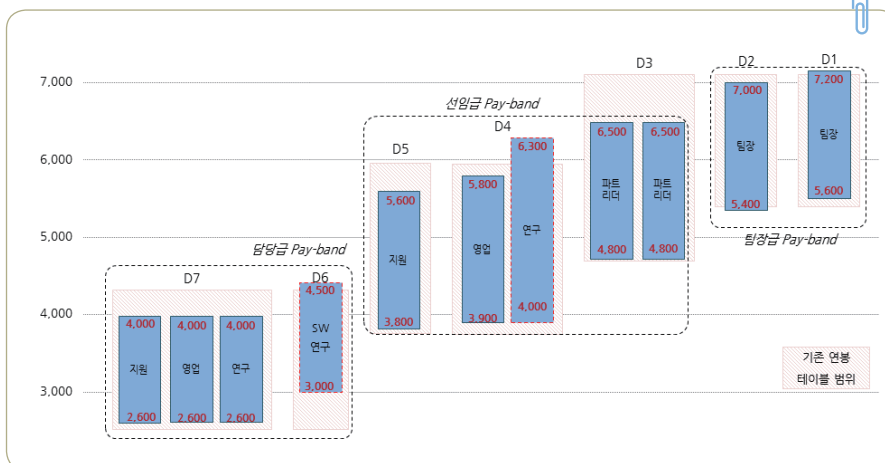
팀장급에 포함된 직무들의 상대적 가치 비교 이후 최종 도출한 결과 팀장급 9개 직무가 연구, VTD, 기술, MTD와 이외의 직무들의 두 개의 그룹으로 구분되었음. 팀장급의 예와 같이 선임, 담당급 모두 다시 한 번 직무들의 가치를 비교한 후 팀장급은 2개 등급, 선임급은 3개 등급, 담당급은 2개 등급으로 직무등급을 도출하였고 <표 3>과 같이 밴드 D1~D7의 총 7개의 임금구간이 도출되었음.

〈표 3〉 C사 임금구간 기준

구분	Description		밴드	수평적 기능분류
A	팀장 (Team Leader)	팀 관리역할 수행	D1	연구 & 본사영업
			D2	지역영업 & 지원
B	선임 (Senior Member)	독자적 업무수행 (기획/중간관리)	D3	파트리더
		독자적 업무수행 (업무완결/하위 직무수행자 지도)	D4	연구 & 기술
			D5	영업
C	담당 (Junior Member)	일부 독자적 업무수행 / 단순업무	D6	S/W연구
			D7	연구 & 기술
				영업
				지원

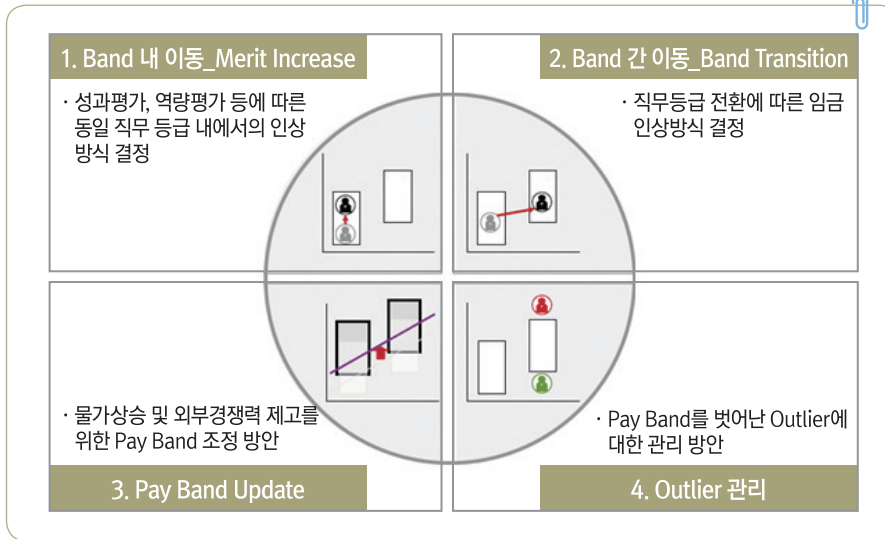
임금구간 설정 이후 각 직무등급별 시장임금 경쟁력을 확보하기 위하여 시장임금 및 기존의 임금을 고려하여 [그림 3]과 같이 임금구간(Pay Band)의 상한과 하한을 설정하였음.

[그림 3] C사 임금구간



C사의 경우 임금구간 설정 이후 구간 내, 구간 간 이동, 임금구간 현행화(Update), 그리고 임금구간 이탈자(Outlier)에 대한 관리 방안을 마련하였음.

[그림 4] C사의 임금구간 관리방안



- Band 내 이동은 정기인상(Annual Increase)을 기본으로 개인평가 결과에 따라 인상률을 차등하는 평가인상(Merit Increase) 방식을 통해 성과에 따른 보상차등도 함께 실현되도록 하였음. 직무에 따라 기본급이 결정되는 직무급이라도 직무등급의 일정범위에 전년도 성과를 반영하여 기본급을 인상할 수 있도록 설계하였음.
- Band 간 이동은 직무이동, 즉 보상 및 경력개발과 직결될 수 있어 신중해야 하므로 상위등급 직무로 이동 시 승진의 유형, T/O의 유무, 경력개발경로 등을 고려하여 정하였음. 승진을 통해 상위 밴드로 이동하는 경우, 동일직무의 상위 이동과 직무영역(Career Field) 내 상위 직무로 이동하는 경우의 승진 시 임금 인상을 할 수 있도록 하였음. 또한 타 직무로 이동하는 경우와 직무가 소멸되거나 강등되는 경우, 임금에 대한 불이익 변경이 없도록 하였음.
- 정기인상은 시장 급여수준을 바탕으로 기업의 급여 지불 능력, 물가상승률을 종합적으로 고려하여 결정하였음. 대외 임금의 경쟁력을 고려하여 임금구간의 상한과 하한을 정책적으로 1~2년마다 조정하였음. 또한 직무등급에 대한 지속적 점검 및 업데이트 등 직무급의 성공적인 안착을 위하여 <표 4>와 같은 직무등급(Grade)별 임금구간 관리를 시행하였음.

<표 4> C사의 임금구간 관리방안

관리영역	관리목적	관리방안	관리주기
임금구간별 Midpoint 관리	급여수준 관리	• 임금구간의 Midpoint는 Market 수준을 반영하는 숫자이므로 매년 시장임금이 이동함에 따라, 혹은 Market Data 수집이 어려운 경우 매해 물가인상률 등을 반영하여 Midpoint를 조정	매년 (정기)
임금구간의 조정	임금구간의 적절성 유지	• 실제 급여 분포, 회사의 가용 인건비 등을 고려하여 2~3년에 한 번씩 임금구간의 상/하한선을 검토하고 적정 수준으로 조정	2~3년 (비정기)

- 임금구간을 벗어나는 이탈자(Outlier)는 Red Circle, Gold Circle, Green Circle의 세 가지 유형별 발생 원인에 따라 차별적으로 관리하였음. 이탈자의 유형을 해당 임금구간의 최대값을 초과하는 Red Circle, Gold Circle과 임금구간의 최소값 미만인 Green Circle로 구분하여 각각에 대한 관리를 [그림 5]와 같이 실시하였음.

[그림 5] C사의 임금구간 이탈자(Outlier) 관리방안

